

### Toma de decisiones y cultura cívica: el caso de una asociación no política

Millán, René; Esteinou, Rosario

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Millán, R., & Esteinou, R. (2017). Toma de decisiones y cultura cívica: el caso de una asociación no política. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 62(229), 77-100. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(17\)30004-1](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(17)30004-1)

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

## ***Toma de decisiones y cultura cívica: el caso de una asociación no política<sup>†</sup>***

### ***Decision Making and Civic Culture: The Case of a Non-Political Association***

**René Millán\***

**María del Rosario Esteinou\*\***

Recibido el 29 de septiembre de 2015

Aceptado el 29 de abril de 2016

#### **RESUMEN**

El artículo presenta los resultados de una investigación etnográfica sobre la vida pública, de acuerdo con algunos patrones institucionales y de cultura asociativa en un club deportivo en la Ciudad de México. Su objetivo es establecer si –como algunas teorías sostienen– este tipo de asociación no política promueve patrones cívicos, habilidades y la participación de sus miembros cuando atiende problemas comunes. Está basado en la información recabada a través del trabajo etnográfico y la realización de entrevistas abiertas a diferentes actores. Los resultados muestran que esta asociación tiene recursos culturales e institucionales limitados para alcanzar estos fines, debido principalmente a las prácticas clientelares y a prácticas negativas que rigen su administración.

#### **ABSTRACT**

The article presents the results of an ethnographical research about public life, according to some institutional patterns and associative culture in a sport club in Mexico City. Its aim is to establish whether this kind of non-political association promotes or not –according to some theories– civic patterns, skills, and participation of its members when addressing common problems. It is based on gathered information through ethnographic work and open interviews to different actors. The results show that this association has limited cultural and institutional resources to achieve those ends due mainly to clientelistic and negative administration practices, which rule the association.

<sup>†</sup> El artículo es producto de la investigación “Capital social, bienes públicos y bienestar subjetivo: indicadores de desempeño social”, financiada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

\* Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México. Correo electrónico: <renem@sociales.unam.mx>.

\*\* Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS) (México). Correo electrónico: <esteinou@ciesas.edu.mx>.

**Palabras clave:** asociaciones; instituciones; cultura cívica; toma de decisiones; prácticas en administración; prácticas clientelares.

**Keywords:** associations; institutions; civic culture; decision-making; administration practices; patronage practices.

## Introducción

El presente trabajo muestra los resultados de una investigación sobre la vida pública, la cultura institucional y asociativa de una organización no política. El estudio se realizó en una asociación privada, un club deportivo en la Ciudad de México, con el objetivo de determinar si su vida interna se sujeta o no a pautas y prácticas acordes con una cultura cívica, entendida ésta como la disposición de atender asuntos comunes y procurar una colaboración para ello (Putnam, 1993).<sup>1</sup> Bajo esa preocupación, pusimos el acento en el diseño institucional que regula el proceso de toma de decisiones, porque, como es obvio, a través de él se expresa la calidad de la vida pública de la asociación.

El estudio se realizó con base en una observación etnográfica desarrollada entre febrero de 2013 y noviembre de 2014 e implicó el uso de las siguientes técnicas: observación participante de distintas actividades de la vida del club; asistencia a las asambleas de socios; realización de entrevistas abiertas a distintos personajes (accionistas y miembros del club, ex miembros del Consejo de Administración, personal directivo, profesores de deportes y trabajadores); revisión de documentos presentados en las asambleas de socios, los estatutos del club, entre otros. Este método —y los resultados parecen avalarnos— nos permitió captar de forma muy clara la cultura institucional de la asociación y sus componentes cívicos. Pudimos observar cómo se realizan en la práctica las dinámicas de gobierno y la interacción entre socios.<sup>2</sup> Como resultado

<sup>1</sup> Por imperativos de confiabilidad y para protección de los entrevistados nos reservamos el nombre del club deportivo.

<sup>2</sup> El método etnográfico refiere a un conjunto de técnicas de investigación cualitativa utilizadas en las ciencias sociales cuyo propósito es observar las prácticas e interacciones cercanas, lo cual permite al investigador interpretar y construir teorías sobre cómo y por qué ocurre un proceso. La observación participante, una de las técnicas privilegiadas de la etnografía, facilita detectar procesos de manera más clara, examinar el contexto donde ocurren y comprender los significados que los participantes adscriben a sus experiencias. Estas contribuciones del trabajo etnográfico le imprimen un carácter singular y su fortaleza estriba en que es el mejor medio para captar procesos complejos que son difíciles de reportar con precisión con otros métodos y ayuda a evitar la distorsión y el reporte inadecuado de prácticas en las que el participante puede sentir que el investigador es crítico. Las técnicas cualitativas utilizadas en el trabajo etnográfico comprenden la observación participante, la realización de entrevistas abiertas, semiestructuradas y estructuradas, la revisión de documentos y periódicos, el uso de fotografías, entre otros. Nosotros utilizamos en esta investigación principalmente la observación participante junto con la elaboración de un diario de campo, la realización de entrevistas abiertas no grabadas y la revisión de documentos. Los temas tratados en las entrevistas y conversaciones con los miembros del club fueron: percepciones sobre la toma de decisiones por parte del Consejo de Administración, características de los miembros del Consejo de Administración, problemas de administración, acceso a la información, problemas en la rendición de cuentas, manejo de las asambleas, problemas de representación de los socios, solución de problemas comunes, corrupción, razones de la participación o no en las asambleas y en el proceso de toma de decisiones, entre otros. Sobre el trabajo etnográfico véanse: DeWalt y DeWalt (2002); Strauss (1987); Geertz (1983).

de ese método, podemos presentar una narrativa de eventos emblemáticos a fin de reproducir de la mejor manera posible lo que hemos observado y dar fundamento a la pregunta que inició la investigación. Para efectos de exposición, la estructura de esa narrativa está determinada por los siguientes ejes analíticos que constituyen nuestra principal preocupación: 1) el proceso de toma de decisiones y su marco institucional; 2) la calidad de la participación de los miembros accionistas en este proceso; 3) las pautas socioculturales y las prácticas que se presentan tanto en el ámbito de toma de decisiones como en las interacciones cotidianas y, 4) las oportunidades de aprendizaje cívico que esas prácticas y pautas ofrecen a los miembros o socios.

### ***El estudio de las asociaciones como generadoras de pautas cívicas***

Desde que Tocqueville escribió, en 1835, *La democracia en América* (1978) y señaló que las asociaciones voluntarias funcionan también como grandes escuelas que entrenan a los ciudadanos en el arte de la democracia y el comportamiento cívico, investigadores de distintas academias han tratado de buscar evidencia que confirme esos supuestos. En fecha más reciente, Baggetta (2009: 175) propuso que la investigación que se ha hecho sobre los participantes en asociaciones, principalmente en el mundo anglosajón, sugiere que tienen más habilidades políticas y cívicas (Verba, Schlozman y Brady, 1995), son políticamente conscientes (Erikson y Nosanchuk, 1990), confían más en los otros y están más involucrados en sus comunidades que quienes no participan en asociaciones (Putnam, 1993). Sin embargo, algunos académicos han cuestionado el supuesto de que todas las asociaciones producen los mismos resultados (Stolle, 2001) y han empezado a analizar los diferentes tipos de asociaciones y sus posibles efectos.

Diferenciar a las asociaciones por tipos constituye un avance, ya que la distinción ayuda a identificar y comprender mejor las dinámicas que conducen al aprendizaje cívico en los grupos y la influencia de las asociaciones sobre ese aprendizaje (Baggetta, 2009). Por ejemplo, autores como Stolle (2001) perciben una relación inversa: en su opinión, la gente más cívica se afilia a grupos políticos y, la menos cívica, a ligas de boliche y otro tipo de clubes o asociaciones. Hay, de todos modos, otros criterios que deben tomarse en cuenta cuando se desagregan las asociaciones; uno muy importante, que señala Skocpol (2003), es el análisis de las prácticas internas de las asociaciones, ya que éstas pueden ser el mecanismo real detrás del desarrollo cívico de sus miembros. Otro factor importante, o por lo menos no despreciable, es la religión que profesan los miembros de una asociación, pues ella puede promover comportamientos y habilidades cívicos, o bien, frenarlos, como lo muestran Verba, Schlozman y Brady (1995).

Un elemento absolutamente central que debe analizarse son las oportunidades de desarrollo de habilidades cívicas que ofrecen las organizaciones o asociaciones. Tal premisa parte de la hipótesis de que las asociaciones proporcionan a los individuos la oportunidad de tener experiencias cívicamente relevantes y de poner en práctica sus habilidades en la asociación de la que son miembros (Verba, Schlozman y Brady, 1995; Skocpol, 2003). Baggetta (2009) señala que en los países anglosajones se ha analizado ampliamente el problema de cómo las asociaciones de tipo político generan esas oportunidades, mientras que las asociaciones de tipo recreativo o cultural han sido menos estudiadas.

Como veremos más adelante, en México se ha estudiado poco si y de qué manera, como diría Tocqueville, las asociaciones son escuelas de formación cívica y, de ser el caso, cómo lo hacen. Aún más escasos son los estudios relativos a las asociaciones de tipo recreativo o cultural. Cabe, sin embargo, preguntarse qué tipo de oportunidades cívicas pueden ofrecer las asociaciones. De acuerdo con Baggetta (2009), la literatura anglosajona refiere tres tipos de oportunidades de aprendizaje cívico, con base en las ideas de Tocqueville: oportunidades para la interacción personal, experiencia de gobernanza y relaciones institucionales.

El primer tipo se refiere a las oportunidades efectivas que ofrecen las asociaciones para que las personas interactúen con otros individuos que están fuera de sus redes sociales primarias (familia y amigos cercanos). Putnam (2000) ha identificado que las ligas deportivas, las bandas de música y otras similares ofrecen oportunidades para la interacción social informal que alimenta la confianza generalizada y refuerza los vínculos entre grupos. El segundo tipo de oportunidades refiere al hecho de que las asociaciones hacen posible tener experiencias de gobernanza, al menos en dos dimensiones: la gerencial y la de representación. La experiencia gerencial se concreta en el manejo y organización de los recursos y en actividades de dirección, pero también se presentan oportunidades para practicar la representación y desarrollar capacidades, en tres líneas: en el manejo y exigencia de rendición de cuentas, en la representación de intereses de otros y en la capacidad de negociar e influir en las decisiones. Finalmente, las asociaciones pueden ofrecer oportunidades de formación cívica al conectar a sus miembros con otras instituciones de la comunidad, del gobierno, etc., de tal forma que se generan vínculos “débiles” de capital social (Putnam, 2000).

Ahora bien, cabe aquí plantear una doble interrogante: ¿pueden las asociaciones apolíticas brindar el mismo entrenamiento cívico que los grupos políticos? De ser así, ¿todas están en posibilidad de hacerlo? Es claro que pocas personas ingresan a las asociaciones no políticas con el propósito explícito de desarrollar actividades y habilidades cívicas. Más bien lo hacen por un interés personal en las actividades y asuntos que ofrece la asociación.

Para responder a la pregunta de si las asociaciones voluntarias, por el solo hecho de serlo, asumen –aun inadvertidamente– el papel de escuelas de aprendizaje cívico, este trabajo retoma el análisis de los primeros dos tipos de oportunidades: el de la interacción personal y el de la experiencia de gobernanza. Creemos que ambos tipos están en relación con el diseño

particular del proceso de toma de decisiones de la institución (en este caso, el club social deportivo), con las prácticas sociales y pautas culturales (regidas por normas formales e informales) que se desenvuelven en ese espacio de interacción, y con el procesamiento de las diferencias y el conflicto. En suma, lo que aquí se plantea es que, si bien los contextos institucionales pueden favorecer o inhibir el desarrollo de una cultura cívica, el resultado general también depende de las pautas sociales y culturales que prevalecen en el espacio de interacción. Por lo demás, en línea con el neoinstitucionalismo (North, 1990; Peters, 2003), esas pautas pueden considerarse como normas o instituciones informales. Así, asumimos que tanto las experiencias derivadas del contexto institucional como las que se verifican en las relaciones cara a cara tienen implicaciones en el aprendizaje cívico que efectivamente puede ocurrir. Creemos, por último, que las asociaciones pueden ser “escuelas”, pero es claro que no todas ellas enseñan las mismas “lecciones”.

Antes de iniciar el análisis, conviene presentar –así sea mínimamente por razones de espacio– el resultado de la revisión de la literatura en México sobre este campo. Al examinar varias bases de datos encontramos una diversidad de trabajos referentes a clubes deportivos, principalmente de fútbol, pero en los que no se tocan aspectos relativos al diseño institucional ni a su cultura. En cuanto a las asociaciones, existe una abundante literatura ligada a la esfera de la sociedad civil y los movimientos sociales que enfatiza fundamentalmente la participación política. En mucho menor grado, encontramos también trabajos sobre asociaciones cuyo foco central es la atención de problemas específicos, como el síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA), enfermedades, adicciones u otros. En ambos casos, la mayoría de los estudios no analiza su diseño institucional ni otros aspectos de la cultura cívica como los que nos ocupan en este trabajo.

En años recientes, sin embargo, ha habido avances notables en el tema de las asociaciones. De acuerdo con Cadena-Roa y Puga (2005), la vida asociativa en México es relativamente reciente debido a que en el siglo pasado prevalecieron las formas de organización de corte corporativo. Es hasta las últimas décadas del siglo xx cuando presenciamos su incremento e importancia en términos cuantitativos y cualitativos, como resultado de un renovado brío organizativo de la sociedad civil (Calvillo y Favela, 2004; Cadena-Roa, 2004; Canto, 2004; Verduzco, 2003). Dentro del nuevo esfuerzo analítico, algunos autores han intentado clarificar los distintos tipos de asociación. Olvera (2003), por ejemplo, las clasifica de acuerdo con su carácter: económico-gremiales, político-formales, de matriz religiosa, civiles, culturales, deportivas y recreativas, urbano-gremiales, y movimientos y asociaciones de comunidades indígenas. Gordon y Millán (2009) consideran otros aspectos de los cuales deriva la siguiente clasificación: organizaciones de bienestar, laboral o gremial, políticas, asociaciones cívicas, culturales y filantrópicas.

Otros trabajos, como los reunidos en el libro coordinado por Puga y Luna (2008), se concentran en el análisis de las características y funcionamiento de las asociaciones con el

fin de determinar su desempeño. Entre los factores que destacan para explicarlo se encuentran las reglas en la toma de decisiones, el liderazgo, diversas expresiones de la cohesión social (como la confianza, la reciprocidad, las motivaciones y el capital social), la transparencia y la rendición de cuentas. Algunos de esos factores serán considerados en este trabajo. Asimismo, el estudio de Gordon y Millán (2009) analiza varios de los aspectos anteriores con el fin de ofrecer un panorama de la vida asociativa en algunas ciudades del país. Por último, el libro recientemente coordinado por Gordon y Tirado (2014) aporta elementos novedosos sobre el rendimiento social de las organizaciones y asociaciones para la vida democrática.

No obstante estos avances, la mayor parte de los estudios sobre asociaciones han concentrado su atención en aquéllas cuyo objetivo fundamental es de tipo político y todavía resulta insuficiente la atención dedicada al análisis de la cultura cívica que éstas promueven o no. En esa línea, Fernández Santillán (2009) sostiene, por ejemplo, que se ha descuidado el análisis de la forma en que se desenvuelve la sociedad civil y en la que se genera en ella la cultura democrática. Por eso, es preciso tomar en consideración cómo se organizan las personas y cómo crean y transmiten ciertos valores. Es decir, de acuerdo con lo que afirma Warren (2001), es necesario atender la dimensión cultural de la democracia moderna, en particular aquella que se reproduce mediante valores cívicos a través de prácticas asociativas.

El estudio de las posibilidades de aprendizaje cívico en asociaciones tales como el club en el que realizamos la investigación es también relevante por su composición social. Sus miembros pertenecen a sectores medio-altos, bien acomodados, que han gozado de mayores oportunidades educativas y laborales, así como en la economía, la política y la academia. En buena medida, forman parte de las élites intermedias que coadyuvan a construir el rumbo de una parte de la vida de la Ciudad de México. En este sentido, el club se erige como un microcosmos de ese sector, una ventana para poder observar sus comportamientos y prácticas en un marco asociativo.<sup>3</sup>

### ***Marco institucional, toma de decisiones y cultura asociativa***

El club es una sociedad anónima de capital variable que se rige por la Ley General de Sociedades Mercantiles y, de acuerdo con sus estatutos, su propósito es promover y fomentar toda clase de deportes, relaciones sociales, culturales, recreativas, de ayuda mutua y de de-

---

<sup>3</sup> Muchos de sus miembros son pequeños empresarios, ejecutivos y directivos de empresas, políticos, profesionistas de alto nivel, académicos, profesionales del mundo de la cultura y otros. Otro aspecto que nos permite ubicarlos como pertenecientes a sectores medios altos es el referente a las cuotas de membresía y mantenimiento que hay que cubrir en la mayoría de los clubes deportivos privados en México. En el club que analizamos, en 2013 la cuota de base que debía pagar por trimestre una pareja era de \$9 075.00 dólares. Cada hijo, dependiendo de su edad, debía cubrir además entre \$1 500 y \$2 500 dólares por trimestre.



fensa común entre sus socios. Sin embargo, también puede realizar actividades comerciales, industriales, de crédito y de adquisición y administración de bienes en la medida en que estén relacionadas con los objetivos anteriores. Fue fundado a finales de la década de 1950 por un grupo de extranjeros, quienes hasta mediados de los años ochenta llevaron su administración. A decir de muchos accionistas, hasta ese momento el club funcionaba muy bien y la gente estaba satisfecha con los servicios que brindaba. A partir de entonces, la administración recayó sobre todo en manos de nacionales y las cosas empezaron a cambiar: tanto las instalaciones como los servicios que se ofrecían entraron en un deterioro relativo con la consecuente inconformidad de los accionistas sobre el mal funcionamiento del club.

De acuerdo con sus estatutos y con la información obtenida a través del trabajo etnográfico, la sociedad está conformada por 3 200 acciones y la estructura para la toma de decisiones es la siguiente:

1. La conducción de la sociedad está a cargo del Consejo de Administración, compuesto por trece personas, que a su vez se organizan en pequeñas comisiones que corresponden a las distintas áreas (deportes, cultura, alimentos y bebidas, mantenimiento, etc.). En la práctica, es posible invitar a formar parte de ellas a otros miembros accionistas. El presidente del Consejo tiene facultades como representante legal, es el ejecutor de las resoluciones del Consejo y tiene poder notable en la toma de decisiones. El tesorero vigila las cuentas de la sociedad, autoriza los estados contables y los balances financieros e informa al Consejo de Administración y a la Asamblea General de Accionistas. En esta Asamblea y en el Consejo las decisiones se toman por mayoría.
2. Existe en los estatutos una figura encargada de la vigilancia de la sociedad, representada por dos o tres comisarios, quienes son miembros accionistas y realizan, entre otras funciones, las siguientes: solicitar mensualmente los balances de comprobación de todas las operaciones efectuadas, así como intervenir y revisar el balance anual; insertar en la orden del día de las sesiones del Consejo y de las asambleas de accionistas puntos de interés; convocar a la Asamblea en caso de omisión de los administradores y en cualquier otro caso en que lo juzguen conveniente; asistir a todas las sesiones del Consejo y las asambleas y, en general, vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad.
3. La instancia principal de la toma de decisiones es la Asamblea General de Accionistas. En ella, tanto el Consejo de Administración como los comisarios presentan sus informes financieros, que se discuten, aprueban o modifican. La Asamblea nombra a los miembros del Consejo y a los comisarios, decide sobre la distribución de utilidades y aprueba otro tipo de políticas relativas al desarrollo del club. Para que una Asamblea se realice en primera convocatoria debe reunir al menos a 50% de las acciones ordinarias. Si la primera convocatoria no reúne el quórum requerido,



se convoca una segunda vez y la Asamblea tendrá lugar y habrá quórum sin importar el número de acciones representadas.

Es importante indicar que, de acuerdo con los estatutos, los accionistas tienen derecho de hacerse representar en la Asamblea por otro socio que designen mediante carta poder. Ningún socio que actúe como apoderado puede representar a más de diez socios. Debe notarse que la regla determina el número de socios que cada accionista puede representar, pero no limita el número de acciones. Como veremos adelante, por el carácter ambiguo que esta norma adquiere en su interpretación u operación práctica ha jugado un papel crucial en el proceso de votación, en la concentración de mayorías y en el proceso de toma de decisiones.

Los puntos anteriores dan cuenta de las reglas formales que gobiernan el manejo del club y la participación de sus miembros. Durante el tiempo que realizamos el trabajo de campo, asistimos a cuatro asambleas de accionistas y fue factible observar algunas prácticas y mecanismos que revelan la forma como realmente se conforma el proceso de toma de decisiones y cómo se combina éste con las modalidades de participación de los miembros accionistas. En realidad, las decisiones importantes sobre la administración de los recursos recaen fundamentalmente en el presidente, el tesorero y el contador del Consejo y hay poca transparencia sobre ingresos importantes derivados de la renta de instalaciones para eventos sociales, como bodas, desayunos, filmaciones de cadenas televisoras y en el área de alimentos y bebidas. De acuerdo con muchos accionistas, nadie sabe cómo se manejan los contratos de actividades comerciales, las condiciones de compra de alimentos y bebidas, de mantenimiento y otras. Tampoco se sabe cómo operan y deciden las diferentes comisiones y no existe una normatividad que las regule; de esa manera, cada una se desempeña de acuerdo con sus propios criterios y decide las actividades comerciales que emprenderá en su área. En otras palabras, muchos de los ingresos por concepto de actividades comerciales no son reportados con transparencia, incluso dentro del propio Consejo de Administración y mucho menos en las asambleas de accionistas. Un ex-consejero nos comentó que, en realidad, las comisiones, especialmente las encargadas de manejar montos considerables de recursos monetarios y que concentran el presidente, el tesorero y el contador del Consejo, juegan un papel decisivo en la toma de decisiones y que incluso a los mismos miembros del Consejo se les presentan informes financieros “maquillados”.

En las sesiones que asistimos a la Asamblea, varios accionistas cuestionaron los informes financieros (el documento a disposición de los socios no era el mismo reporte presentado en la Asamblea, no cuadraban las cifras, eran incompletas). También se pusieron en duda las auditorías realizadas, ya que se habían elaborado bajo un claro conflicto de intereses: el despacho contratado era de un accionista del club, cercano a algunos de los miembros del Consejo. Se trataba de una auditoría interna que no cumplía con su función de fiscalización

y que tenía deliberadamente el propósito de legitimar el desempeño de la administración central del club.

La falta de transparencia en decisiones de la mayor importancia ha creado un ambiente propicio para el desarrollo de prácticas inadecuadas que favorece la obtención de beneficios particulares por parte de aquellos que encabezan las distintas posiciones en el Consejo y las comisiones. Muchos accionistas nos comentaban que aprovechan su posición para hacer negocios y apropiarse de ingresos no reportados, favorecer contrataciones y obtener comisiones por ello. ¿Cuáles son las condiciones de vigilancia y monitoreo del proceso de toma de decisiones que permiten ese tipo de transacciones y esa opacidad? ¿Qué papel juegan los mecanismos de vigilancia y de sanción, como son los comisarios y las asambleas de accionistas?

En las asambleas a las que asistimos durante el año 2013, dos de los tres comisarios no avalaron los balances financieros que presentó el Consejo. En cambio, el tercer comisario mostró una postura de total apoyo, pese a que varios accionistas, junto con los otros dos comisarios, dieron fe frente al notario público allí presente de fuertes inconsistencias en dichos balances e incluso intentaron establecer sanciones legales al presidente del Consejo. Los cuestionamientos fueron de tal magnitud que la Asamblea decidió no aprobar los informes financieros y se acordó realizar una nueva auditoría por una empresa completamente externa al club.

Es importante resaltar que en esas asambleas, el descontento mostrado por muchos accionistas fue detonado por la insistencia del Consejo de Administración en que las finanzas del club se encontraban en déficit, por lo que era necesario buscar otras alternativas para la obtención de recursos. Por ello, dispusieron una sorpresiva cuota para el estacionamiento, que hasta ese momento no había tenido costo. Los miembros accionistas se organizaron y se realizó una Asamblea extraordinaria en donde, además de impedir el establecimiento de dicho pago, manifestaron su inconformidad con respecto a la opacidad de la administración y la falta de rendición de cuentas. De manera inusual, la medida del cobro del estacionamiento se derogó gracias a que hubo una concurrida asistencia de miembros accionistas inconformes. Pero la participación nutrida en las asambleas no es lo usual y sólo se ha dado en casos de problemas muy específicos. En general, la mayoría de los accionistas no asiste de manera regular y sostenida a ellas ni tampoco se organizan para impulsar cambios sustantivos en la administración u otras áreas importantes. En este caso, la motivación fue frenar una medida que afectaba directamente su economía, dado el intento de la administración de cobrar un servicio que normalmente había estado incluido en la cuota regular que cada accionista paga para asistir al club.

A finales de 2013, hubo cambio de Consejo de Administración y concursaron dos planillas. La ganadora incluyó a varios miembros del Consejo anterior, por lo que se podía prever la continuidad de varias prácticas en la administración y en la toma de decisiones. Pero,

aun así, ganó. Y efectivamente, esas prácticas continuaron. Al poco tiempo de ser electos, dos nuevos miembros del Consejo renunciaron por desacuerdos internos. Con el Consejo “renovado” se realizó una nueva auditoría por un despacho externo y los resultados fueron presentados en la Asamblea de marzo de 2014. En esta ocasión, una vez resuelto el problema de las cuotas de estacionamiento, acudió un número muy reducido de miembros accionistas (alrededor de 60). Tanto los auditores como los comisarios informaron que los estados financieros presentados por el Consejo eran correctos, por lo que fueron aprobados por mayoría de votos, no obstante que hubo voces disidentes y cuestionamientos fuertes. Es importante señalar que la mayoría de los accionistas no tiene conocimientos contables ni administrativos y, en consecuencia, les resulta difícil valorar la veracidad de los estados financieros. De hecho, durante el intercambio informal y cara a cara que se dio después de la Asamblea, los que se oponían preguntaron a los otros sobre las razones de su aprobación, a lo que contestaron simplemente que ellos no “entendían nada de esos asuntos”.

Así, la dimensión “técnica” de los estados financieros es una oportunidad de opacidad en la rendición de cuentas y determina que la veracidad de los mismos recaiga precisamente en “expertos” que están representados sobre todo por los comisarios. Sin embargo, dada la forma de participación de los accionistas, aquéllos adquieren normalmente un peso muy relativo dentro de la Asamblea. Si la mayoría de los accionistas no tiene un conocimiento contable especializado, resultaría entonces crucial la evaluación que realizan los comisarios. Sería esperable, igualmente, que los accionistas se apoyaran en ellos, se informaran y pidieran su opinión sobre el estado de la administración. Normalmente no ocurre así. En la reunión de marzo de 2014, a pesar de que avalaron los estados financieros, los comisarios hicieron un señalamiento muy importante referido a la ausencia, casi generalizada en todas las áreas, de mecanismos internos de control y monitoreo para conocer el monto real de ingresos y regular el gasto que la administración realiza.

Sorpresivamente, ese punto no fue retomado por los asistentes, a pesar de que revelaba no sólo un problema importante en cuanto a la posible fuga y mal manejo de ingresos, sino otro de igual envergadura que expresaba, implícitamente, que sin controles de ese tipo no es posible realizar auditorías con cierto grado de veracidad, porque los registros no lo permiten. Es interesante notar que, una vez resuelto el conflicto del estacionamiento, la voz de los comisarios y sus críticas no alcanzaron resonancia alguna en la Asamblea. De hecho, ésta se orienta consuetudinariamente a apoyar a la autoridad mayor del club.

A esa pasividad de los accionistas se agrega un dato de la mayor importancia, que en parte explica esa pasividad, a la vez que ésta explica el dato. Se trata de un factor que sesga institucionalmente la votación en la Asamblea y, en consecuencia, también el proceso de toma de decisiones. Los estatutos establecen que un miembro accionista puede representar en la Asamblea a hasta diez accionistas. Como afirman Ostrom y Ahn (2003), la manera en la que esta norma se traduce en una regla de aplicación práctica tiene enormes consecuen-

cias para el proceso de toma de decisiones y para la representación de los accionistas. El punto es que, por un lado, el accionista como individuo puede ser representado pero, por el otro, el número de votos está determinado por el número de acciones, de tal suerte que un accionista tiene tantos votos como acciones posea. Además, la regla práctica es que un accionista está en posibilidad de representar a diez, pero cada uno de ellos puede delegar la representación de otros diez, quienes a su vez pueden hacer lo mismo. De esta forma, la cantidad de votos que una persona puede concentrar, por ese proceso, es enorme.

En ese marco institucional, sobresale el hecho de que algunos miembros del Consejo de Administración anterior y del actual, así como otros miembros del club cercanos a ellos, parecen ser titulares de un número considerable de acciones. Y además, según pudimos constatar, en el proceso de registro de acciones previo a la Asamblea y la votación, así como en el escrutinio de los votos, no se toma en cuenta un hecho que concede considerable ventaja a aquellos que concentran acciones en detrimento de la mayoría que sólo tiene una como condición para hacer uso del club. Los miembros que poseen varias acciones tan solo pagan la cuota de mantenimiento correspondiente a una acción, como lo hace quien posee una sola, de manera que el resto de las acciones no contribuyen al sostenimiento del club, pero son efectivas en el voto. En términos de norma estatutaria, toda acción no activa debería pagar una cuota mínima para ser considerada; pero, como hemos dicho, ese requisito no se verifica y en consecuencia todas las acciones son válidas para el voto. En general, la enorme mayoría de los miembros desconoce este procedimiento o es abiertamente indiferente.

Si se observa bien ese mecanismo se llega a otras dimensiones de inequidad que soportan el proceso de toma de decisiones. Entre ellos el más notorio es el siguiente: ya sea que un miembro con varias acciones pague la cuota mínima por cada una o no lo haga, el resultado final es que quienes sólo poseen una acción pagan la mayor parte del mantenimiento y funcionamiento del club, pero tienen, por las reglas prácticas, un peso menor en las decisiones que lo orientan. El proceso de toma de decisiones presupone, usando un término de Tullock (2005), un traslado de renta de los que menos acciones tienen a favor de los que más concentran y también una representación asimétrica. Así, aunque asista a la Asamblea un número considerable de miembros bien intencionados, los pocos que concentran las acciones por la forma de representación se vuelven una muralla infranqueable. Y, en efecto, hay miembros que llegan con 50 o más acciones, propias o representadas, y sin que se sepa si han cubierto la cuota normal o mínima que les autoriza a votar.

Es claro que ese mecanismo ha desmotivado profundamente la participación de la mayoría de los socios, quienes, en consecuencia, no protestan, más allá de los pasillos, por los sesgos del proceso de toma de decisiones. Además, ese proceso hace extraordinariamente difícil cumplir con el requisito de reunir 70% de las acciones para que pueda darse el cambio estatutario, sin contar que no hay oficialmente un registro claro del número total de

acciones activas, cuántas no han sido vendidas, cuántas son rentadas y a cuántos socios corresponden. Varios de los accionistas que entrevistamos desconocían esta información y sospechaban que los miembros del Consejo utilizaban acciones inactivas o que son propiedad del club para votar en la Asamblea.

Toda esta información relativa al tema de la posesión de acciones, de la forma como se han ido concentrando en pocas personas (generalmente ligadas al Consejo de Administración) y su estado (activas o no) no es para la mayoría de los socios que entrevistamos algo central en el proceso de toma de decisiones. Ni siquiera han considerado plantearlo, a través de los comisarios, para que sea incluido en la orden del día de una Asamblea. Los accionistas, en su mayoría, se sienten desalentados a participar, se quejan entre ellos, difunden sospechas, pero no emprenden acciones coordinadas para obtener información al respecto. En efecto, los socios del club presentan enormes problemas de acción colectiva (Ostrom, 2005) y para atender asuntos que deberían de ser de interés común.

Un aspecto que resulta crucial y que hemos venido tratando en algunos de los puntos anteriores es el que se refiere al manejo de la información. De lo que hemos presentado hasta el momento resulta claro que su manejo es muy poco transparente y discrecional, al menos en dos aspectos: los balances financieros no han sido claros en reportar los ingresos y gastos reales, y no se informa sobre el estado que guarda el capital social asociado a las acciones constitutivas de la sociedad. El manejo opaco de la información relativa a estos aspectos, en especial del primero, ha generado una desconfianza muy extendida entre los miembros del club y la deserción en cuanto a la participación en los asuntos que atañen a todos. En esas circunstancias, el club no es visto ni comprendido como un bien común (Olson, 1965; Ostrom, 2005), pese a que normalmente los miembros son socios. Una de las consecuencias de esa falta de entendimiento y de la indiferencia que junto con ella se genera por la forma de participación es la tolerancia a la previsible corrupción en el manejo del club.

En efecto, en las conversaciones y entrevistas que tuvimos con los miembros o socios, la mayoría manifestaba desconfianza de los integrantes del Consejo de Administración y listaba los beneficios y privilegios que obtenían de esa posición (no pagaban cuentas en el restaurante o en el bar; utilizaban su posición para hacer contratos que beneficiaban a sus negocios personales u obtenían comisiones por ellos). Para explicar la pasiva reacción frente a esos beneficios –que, insistimos, les traslada costos– la mayoría se justificó argumentando que el club era un espacio de relajamiento y, por tanto, no querían saber ni involucrarse en más problemas. A esa justificación se agrega una especie de realismo paralizante: “no hay nada que hacer”; “el Consejo maneja todo a su antojo”; “controlan las asambleas porque tienen muchas acciones”; “no se nos escucha”. Algunos entrevistados nos comunicaron su miedo a hablar, a cuestionar abiertamente, porque cuando “lo han hecho otros, el Consejo de una u otra manera los presiona o perjudica”. Es decir, criticar de modo independiente al Consejo se calcula como un riesgo muy alto y de costos también altos.

Junto con otros factores que indicaremos adelante, elevar el costo de la participación y discrepancia individual es un modo de impedir posibles conflictos y de procesarlos. Por un lado, cuando algún miembro en una reunión de Asamblea manifiesta su desacuerdo y solicita mayor información para aclarar algo, es frecuente que no se le responda y se le ignore. Frente a esas intervenciones, intencionalmente se desatan rápidas y variadas intervenciones de accionistas afines al Consejo que acallan la protesta. Ese tipo de control hace de la Asamblea un “espacio público” que inhibe la crítica y cohibe las iniciativas individuales de exigencia. Además, es común que el Consejo utilice tácticas de acercamiento individual con los quejosos con el fin de acallarlos o bien se les lanzan en los pasillos amenazas veladas o abiertas para que sientan la presión y el costo que acarrearía su insistencia en cuestionar o pedir mayor información. Tal fue el caso de uno de los comisarios muy crítico y activo. Tras pequeños conflictos fue expulsado del club, arguyendo pretextos infundados y hasta absurdos. Otros accionistas han recibido amenazas veladas por parte del presidente del Consejo o por el personal directivo. Los conflictos que resultan de opiniones, visiones o incluso intereses distintos no son percibidos como un fenómeno de divergencia normal en toda comunidad o grupo social. Se consideran un atentado contra la autoridad o la institución. Y, de hecho, el diseño institucional así como la interpretación práctica de las normas conduce a acallarlos y sancionarlos.

Cuando eso ocurre, como ha dicho Goodin (2003), no hay mecanismos de “prevención del daño” en el desempeño y administración de una institución o de una asociación. En ese contexto, los incentivos para sancionar la participación independiente son más constantes y fuertes que los incentivos para procurar esa participación. En consecuencia, la asociación no genera oportunidades de participación (Baggetta, 2009) y los socios accionistas no perciben incentivos para involucrarse en el proceso de toma de decisiones. En términos de dilemas de acción colectiva (Hardin, 2001), se diría que al accionista promedio le resulta racional no cooperar con los que sí estarían dispuestos a participar, porque prefiere no pagar ningún costo. De cualquier modo, como indica Olson (1965), si los que participan en un grupo logran algo, los que no lo hacen se beneficiarán sin arriesgarse o comprometerse. Se trata, en efecto, de una extensa cultura de lo que alguna literatura sobre organizaciones y grupos llama *free rider* o gorrón (Olson, 1965).

La desertión frente al compromiso con los otros, que aquella racionalidad estimula, puede explicarse en gran medida por la estructura normativa y por las reglas prácticas implementadas por el Consejo de Administración. Gracias a ellas, el Consejo no sólo controla el proceso de votación y la información, sino que cuenta con amplias zonas de arbitrariedad sin consecuencias o costo alguno. Incluso, entre los miembros accionistas –como hemos indicado– existe una tolerancia considerable a la corrupción que ellos mismos reportan que existe. En las conversaciones entre cercanos se oyen frases como éstas: “Bueno, si van a robar que lo hagan, pero por lo menos que hagan algo por mejorar el club y que lo disfracen mejor

en los balances financieros”, o bien: “Que obtengan sus beneficios, pero que no sean descargados y cínicos”. Al lado de esa naturalización de la corrupción, es notable la escasa voluntad de los miembros accionistas de involucrarse en estos asuntos del club que son de interés común. En este sentido, también su comportamiento revela la poca importancia que le dan al club como un bien común y la poca cultura cívica que los orienta frente a la presencia de problemas de interés general que deberían atenderse colectivamente. Esa exigua cultura cívica que priva en el club abona el terreno para reforzar la dinámica que se genera en términos de que la mayoría de sus miembros no cooperan entre sí y asumen –como dijimos antes– la postura de “gorrones” (*free riders*). De ese modo, la escasa o nula cultura cívica refuerza adicionalmente los incentivos negativos que inhiben la participación y eso impide el surgimiento de un compromiso cívico. Cultura asociativa y diseño institucional se refuerzan mutuamente.

Hay todavía otro aspecto que contribuye a propiciar ese círculo y que está implícito en la narración. Durante las discusiones que se suscitaron en las asambleas, sobre todo cuando se expresaron cuestionamientos y desconfianza frente al Consejo, esas opiniones fueron tomadas como elementos que sembraban división y conflicto. Ante ellas, se apeló a la idea de que todos los miembros del club formaban una “comunidad de amigos y familias”, pero sin que se respondieran los puntos planteados por los inconformes. Este uso narrativo del valor de la unidad se advierte también fuera de las asambleas. El uso de este valor iba frecuentemente aparejado con otro negativo, el de conflicto, para estigmatizar a aquellos que hacían críticas. En las conversaciones en las que participamos, algunos miembros hablaban mal de quienes hacían cuestionamientos y los catalogaban como “personas conflictivas”, con una reputación dudosa y con el único propósito de “sembrar discordia”. En consecuencia, era “imperativo preservar la unión y buen ambiente” a toda costa.

Ese tratamiento del conflicto es característico de las comunidades cuyo orden o cohesión se basa en la fusión de diferencias (Luhmann, 1985), es decir, en la presión de las autoridades y entre individuos para aniquilar o impedir las actitudes divergentes. Desde luego que estas últimas se admiten en términos de gustos personales, estilos de vida, preferencias partidarias, profesiones e ingreso, pero se condenan en cuanto se refieren a la toma de posición frente a problemas comunes del club. La idea que priva es que el club es una comunidad que, en apariencia, deja afuera o neutraliza las diferencias surgidas de experiencias externas al mismo. Se trata de una comunidad de deportistas y amigos, y ese signo oficialmente iguala a todos. No importa que la estratificación interna, por ingreso, profesión, sector social e influencia, esté profundamente incrustada.

Por último, encontramos otro valor, ampliamente compartido entre los miembros accionistas, que fue señalado con mucha frecuencia y considerado fundamental para dar solución a los malos manejos en la administración. Se trata de la “honradez”. Muchos de los entrevistados manifestaron que la solución a los problemas que enfrentaban consistía en buscar personas realmente honestas para el Consejo. De hecho, a finales de 2013, cuando éste se



renovó, las campañas de las dos planillas que se presentaron hacían énfasis en la honestidad de sus miembros, su experiencia como empresarios intachables y la gran capacidad que poseían en su campo de actividad. Las pláticas entre los miembros del club giraban en torno a la reputación de los candidatos y mucho menos respecto de sus planes de mejoramiento de la asociación. Este elemento, aunado a los otros factores antes mencionados, influyó considerablemente en el momento de la votación. Desde el punto de vista cultural e institucional, es interesante que se asuma que la honradez y la reputación bastan para solucionar los problemas de mala administración, aun sin modificar la estructura de la asociación, los mecanismos para la toma de decisiones, las reglas prácticas y sin implementar un sistema de rendición de cuentas que aumente la transparencia.

Esta esperanza en la honradez y en la reputación personal es alimentada, a su vez, por otro factor que pudimos advertir: la muy generalizada idea de que los extranjeros que se hicieron cargo de la administración en las primeras etapas del club eran personas honestas, intachables, que dieron un gran impulso al desarrollo de la asociación, mientras que, desde que los mexicanos llegaron al Consejo todo se vino abajo y empezaron los malos manejos. Visto desde esa óptica, resultaría que el problema es de carácter étnico: los mexicanos son ineficientes y corruptos, mientras que los extranjeros están llenos de virtudes. De acuerdo con esta creencia, no es de sorprender que de las planillas que se presentaron a finales de 2013, la ganadora fuera aquella que conservó miembros del Consejo anterior, pero también incluyó a algunos extranjeros. Es interesante observar que muchos socios están convencidos de que la honestidad y el origen étnico serían la solución a todos los problemas. De hecho, los socios que quisieron participar, incluso los más conscientes, no reparan en el peso que el diseño institucional tiene en el proceso de toma de decisiones y, por el contrario, consideran que la virtud individual (extranjera) es el recurso más efectivo para resolver los problemas que afectan al club. Entre la opción de forjar reglas institucionales o apelar a la honradez, la segunda vía es la preferida por la mayoría.

### ***¿Aprendizaje de pautas cívicas? Interacción y gobernanza***

Con base en lo antes expuesto, podemos analizar los dos objetivos planteados al inicio de este trabajo: a) si esta asociación ofrece oportunidades para la interacción personal basada en pautas cívicas y, por ello, caracterizadas por la confianza de manera que se refuercen vínculos entre los distintos grupos o redes; y b) si proporciona oportunidades para vivir experiencias de gobernanza igualmente ajustadas a características cívicas, en al menos dos líneas: la gerencial (manejo y organización de los recursos y actividades de dirección) y la de representación (desarrollo de capacidades de rendición de cuentas, de representar los intereses de los otros y de negociar e influir en las decisiones).

Con respecto al primer punto, hemos visto que entre los miembros accionistas existe un nivel muy alto de desconfianza tanto de los miembros del Consejo de Administración como de los candidatos que integraron las planillas en el cambio reciente. Como es fácil advertir, el marco normativo en la toma de decisiones y las prácticas implementadas por el Consejo y los accionistas que los apoyan, no ofrecen oportunidades para una interacción que, por un lado, incentive la confianza entre autoridades y socios y, por el otro, promueva la solución de problemas comunes en el club. Por el contrario, la participación en las asambleas y, sobre todo, la posibilidad de ocupar una posición en el Consejo, son percibidas como oportunidades para obtener provecho propio; como una oportunidad de captar mayor renta o beneficios personales sin pagar los costos correspondientes. En ese sentido, el Consejo actúa en algún nivel de su desempeño como lo que Acemoglu y Robinson (2012) han llamado una “institución extractiva”. La extractiva, es una institución que reduce o entorpece derechos (participación, información), no en función de prejuicios de distinto tipo, sino por estar intencionalmente orientada a procurar un mayor beneficio personal. En esas condiciones, la interacción que se genera en torno a un posible horizonte de participación ocurre normalmente sólo si está abierta la posibilidad de ocupar algún puesto en el Consejo de Administración. Es, en gran medida, una participación que sigue la lógica del “rentismo” (*rent-seeking*). El rentista es aquel que quiere obtener un beneficio o renta adicional trasladando los costos a los otros (Tullock, 2005).

Las oportunidades que una asociación ofrece para participar en la toma de decisiones colectivas son importantes ya que a través de su construcción se propicia un aprendizaje del comportamiento cívico, además de que es factible socializar la relevancia y los derechos que todo miembro tiene en la asociación. Sin embargo, como ha quedado demostrado, las oportunidades de participación en el club no sólo son mínimas, sino que, además, aquellas que se ofrecen se dan en un marco institucional y en una cultura asociativa que distorsionan el sentido esperado de esa experiencia. Por ejemplo, la mayoría de los socios se concibe como individuos que tienen derecho a hacer uso de las instalaciones, pero también como accionistas que carecen del derecho a diferir, señalar y participar en asuntos comunes del club y, los pocos que se atreven a ello, lo hacen con temor. De hecho, la mayoría de los accionistas percibe que sus opiniones no son tomadas en cuenta; son accionistas sin voz. La forma y magnitud de la interacción entre autoridades y socios no incentiva la discusión de problemas comunes ni promueve la educación o el aprendizaje de habilidades y responsabilidades en el proceso de toma de decisiones. Así, la participación y la interacción con que éste se regula no tienen un efecto pedagógico en la formación de vínculos menos asimétricos y más cívicos. Más bien, promueve la representación del accionista como un socio dispuesto tan solo a la sociabilidad y a hacer deporte.

Con las consideraciones anteriores podemos abordar más puntualmente los aspectos que implican las oportunidades de gobernanza; es decir, aquéllos referidos a factores ge-

renciales, como son: el manejo y organización de los recursos y actividades de dirección y la representación que esto implica: desarrollo de capacidades de rendición de cuentas, de representar los intereses de los otros y de negociar e influir en las decisiones. Para mostrar la escasez de tales oportunidades vamos a destacar los siguientes aspectos:

Sobre lo gerencial:

- a. *Actividades de dirección.* Como ha sido claro en lo expuesto hasta aquí, la competencia por ocupar cargos en el Consejo de Administración es muy fuerte y se da entre grupos o redes que, a diferencia del resto, se han formado con ese propósito y se han construido una complicidad notable. Son ellos los que ocupan el espacio de participación. Normalmente esas redes, que proponen planillas para el Consejo, tienen vínculos previos con personajes que están o han estado en ese organismo, de tal suerte que ya han ocupado cargos de dirección. Por lo general, se trata de profesionistas o empresarios que tienen experiencia y conocimiento (*expertise*) en esas áreas, de manera que quien no la tiene reduce sus posibilidades de acceso a un cargo gerencial. Una alternativa es ser “popular”, pero suele ocurrir que estas personas son rápidamente incorporadas por una red de peso o por las autoridades, pues ellas les permiten establecer un vínculo con distintos grupos dentro del club. La popularidad da influencia y ésta puede ser usada también para beneficio personal.
- b. *Manejo y organización de recursos.* Por los argumentos anteriores, esta oportunidad está acotada a unos cuantos socios, que forman parte del Consejo o de las comisiones. Estas últimas están facultadas para incorporar a socios regulares, pero este procedimiento no es abierto y sostenido. La integración ocurre de manera selectiva y en función de la amistad que se tenga con los responsables de aquellas instancias o de la identificación de ciertos miembros que podrían facilitar la conexión de redes de peso con la administración. Dado que la contraparte de dicha reducción de oportunidades gerenciales es el control de la información y la inhibición de la participación, los socios regulares no tienen oportunidad de ocupar cargos de autoridad o administración a través de la exigencia de rendición de cuentas o del monitoreo de las actividades de la administración.

Sobre la representación:

- a. *Representar los intereses de los otros.* Hay dos claras dimensiones que evitan que esa habilidad se despliegue entre el conjunto o la mayoría de los miembros del club: por un lado está el diseño institucional y las reglas prácticas que permiten la concentración de la “representación de acciones” en unos cuantos socios. Muchas de esas acciones pertenecen a miembros no activos o a empresas que las han adquirido para sus empleados y tienen una relación más cercana con la administración. Además de las escasas posibilidades para habilitarse en la representación de los otros

- en la Asamblea, también los códigos de sociabilidad reducen las oportunidades, y al límite, llegan incluso a ser nulas. La sociabilidad se comporta como si no hubiese otros intereses que representar. Y, en efecto, cuando no se ha conformado una esfera pública cívica, como es el caso del club, no hay espacio para aprender a representar.
- b. *Negociar e influir en las decisiones.* Resulta claro que cuando el proceso de construcción de decisiones comunes —que en este caso se verifica en la Asamblea— parte de una enorme asimetría representativa, la dinámica interna no se basa en la fuerza de los argumentos ni en la deliberación pública, sino en la fuerza de los grupos que apoyan a la administración cuya posición los incentiva normalmente a no conceder nada. Esa actitud es coherente con los códigos arriba indicados de aniquilación de la diferencia y de la opinión en asuntos comunes. En el mejor de los casos, la divergencia es tratada mediante acercamientos personales, discretos, con intención de apaciguarla. Pero públicamente no se concilia nada. Los socios regulares aprenden así el costo de no ir con la “mayoría”.
  - c. *Habilidades en la rendición de cuentas.* Por todos los puntos anteriores, es obvio que ese tipo de habilidades no encuentran oportunidad ni en la exigencia de los socios frente a la administración ni en el comportamiento de ella ante los socios. La información es discrecional en la relación administración-socios, pero también lo es en las relaciones horizontales o dentro de las redes. Un buen número de miembros busca acercarse a los integrantes del Consejo o de las comisiones de forma individual y normalmente filtra información parcial y orientada a reforzar a la administración. De hecho, los pasillos del club están “llenos” de rumores. En términos generales, la información no se considera un derecho de los socios más allá de la presentación de los estados financieros.

El problema de la información es crucial porque atraviesa los cinco puntos anteriores. Sin ella no pueden tomarse decisiones racionales y correctas. La información importa también en el plano de la interacción y la confianza interpersonal, porque acota “las oportunidades de oportunismo”, como señala Putnam (1993), al conocerse con quién se puede cooperar. En otros términos, a baja información mayor incertidumbre para la colaboración. Sin información no se estructuran demandas aceptables y posibles (Luhmann, 1985). Sin información se elevan los costos de la participación y las oportunidades de volverla exitosa.

Las posibilidades de aprendizaje cívico mediante las oportunidades de interacción pueden analizarse a partir de si se generan o no relaciones de confianza o, en caso positivo, con qué modalidad. En efecto, en el club la falta de experiencias cívicas está relacionada con la forma y extensión con las que opera la confianza en las interacciones y en el vínculo entre redes. La característica más notoria es que ella queda fuertemente circunscrita a grupos cercanos o de amigos, que constituyen pequeñas células en el tejido social del club. Como

se sabe, la confianza es un factor central porque facilita la cooperación al hacer más calculable los términos y resultados de una interacción cualquiera, afectiva, política o comercial (Coleman, 1990). Es también una fuente de capital social que incentiva el compromiso cívico (Putnam, 1993). Para que la confianza propicie una colaboración más amplia debe generalizarse, es decir, extenderse más allá de la que se verifica entre grupos de cercanos o amigos, fenómeno conocido como “lazos fuertes”. La generalización requiere de “lazos débiles”, pues éstos propician una conexión mayor entre grupos o individuos de una comunidad (Putnam, 2000; Millán y Gordon, 2004).

En el club, la confianza no se da según esta última modalidad, lo que de por sí acota las condiciones para generar una colaboración amplia entre los socios. Sin embargo, quizás el dato más relevante es que ni siquiera en las redes pequeñas o cercanas se logra una confianza que incentive la coordinación de acciones para atender propósitos comunes de interés general. En el mismo ámbito de las interacciones cara a cara, la confianza se instala a partir de un código que separa las zonas de actividades conjuntas recreativas y deportivas de los temas públicos. Es decir, entre los miembros regulares se establecen relaciones interpersonales de confianza pero acotadas a los ámbitos de socialización y de esparcimiento. Cuando entre los grupos de amigos o entre quienes realizan actividades deportivas se introducen temas relacionados con asuntos comunes referentes a la administración y al liderazgo de la institución, las relaciones muestran signos de desconfianza o suspicacia.

En esas pequeñas redes se observa cierto respeto y cordialidad entre sus miembros, pero las reglas informales de integración están caracterizadas por incentivos que inhiben el desacuerdo cuando se tratan los problemas comunes del club, especialmente la administración. En las conversaciones informales el rechazo a ciertos temas es mayor cuando su tratamiento podría requerir una toma de posición pública y frente a la administración del club. Se trata de una sociabilidad interna cuya confianza interpersonal se basa en la exclusión de asuntos públicos o comunes; se reduce a la coordinación de actividades deportivas o de relajación. Esa dinámica se reproduce en la relación que llega a darse entre las redes o grupos, por lo que resulta extraordinariamente difícil coordinar acciones, la mayoría de las redes deserta de un empeño colaborativo para atender asuntos comunes.

El modo en que se verifican la sociabilidad y la confianza a ella vinculada genera un clima de “apatía pública”. Con toda claridad, un clima de apatía pública y una estructura de incentivos de esa naturaleza son propicios para conducir a altos niveles de indiferencia frente a fenómenos de corrupción o mala administración. Pero tiene otra consecuencia. El vacío que se genera entre los grupos de socios y el ámbito de administración del club es fácilmente aprovechable por las pequeñas redes integradas por miembros más experimentados y activos, que de inmediato forman lazos muy fuertes de confianza y complicidad. En condiciones de baja participación, ellos elevan enormemente su capacidad de coordinar acciones y enfrentan poca resistencia.

La confianza juega un papel en los mecanismos con los que las comunidades, grupos o redes expresan y resuelven conflictos (Millán y Gordon, 2004). Cuando ésta se reduce a pequeños círculos y dimensiones que excluyen lo público, a la vez que no hay confianza en las autoridades, no existen incentivos dentro de la asociación para interactuar en aras de lograr un compromiso cívico generalizado. La ausencia de compromiso frente a los problemas generales del club implica varias dimensiones cívicas que deben ser resaltadas. En primer lugar –lo hemos dicho–, la escena pública queda reducida a los códigos de sociabilidad, como puede ocurrir en una fiesta o en una playa (Goffman, 1997). En segundo lugar, la confianza interpersonal adquiere una dimensión cívica cuando se generaliza y se acompaña de una reciprocidad amplia (Ostrom y Ahn, 2003). La reciprocidad implica, en el plano social, el reconocimiento del otro como igual y, en el plano público, la presunción de que es sujeto de derechos.

La ausencia de una dimensión pública bien consolidada en el club, el diseño institucional que induce un sesgado proceso de toma de decisiones, la sociabilidad que reduce la confianza a la tarea de coordinar acciones referidas a ciertas actividades deportivas y a ciertos temas de esparcimiento, inhiben fuertemente que los socios del club se reconozcan como sujetos de derecho ante la administración. En síntesis, todo el cuadro de las experiencias de interacción personal revela la preeminencia de un conjunto de normas de confianza y reciprocidad que incentivan relaciones horizontales descargadas del compromiso cívico. En las interacciones no hay, por tanto, generación de oportunidades para adquirir capacidades de reforzamiento de ese compromiso.

## Consideración final

El resultado más claro de la investigación etnográfica que hemos realizado nos lleva a concluir que no todas las asociaciones, por el hecho de ser voluntarias, funcionan en verdad como una escuela de pautas cívicas, tal como algunas teorías sostienen. En palabras más claras, asociarse, por sí mismo, no es una garantía de generalización de prácticas y compromiso cívico.

Para que ello ocurra, como lo ha indicado Baggetta (2009), son fundamentales las oportunidades efectivas de aprendizaje que ofrezca una asociación específica. La investigación también nos permite concluir que esas oportunidades están fuertemente influidas por otros factores que dan tono y cuerpo a la asociación: el diseño institucional del proceso de toma de decisiones; las reglas prácticas de interpretación de las normas y la participación para formular o reformar reglas colectivas (Ostrom, 2005); los códigos de sociabilidad que modulan la calidad de las interacciones y el alcance de la confianza y, finalmente, la existencia o no de una dimensión pública de deliberación. Debe repararse en que todos esos elementos que, a nuestro juicio, regulan el espectro de oportunidades de aprendizaje cívico constitu-

yen normas, formales e informales, que se fincan como instituciones en la determinación de la cultura interna. Cuando se consideran estos elementos, se llega rápidamente a la conclusión de que ofrecer oportunidades de aprendizaje en una asociación es también reducir costos a la participación y la disidencia.



## Sobre los autores

**René MILLÁN** es investigador del Instituto de Investigaciones Sociales, de la Universidad Nacional Autónoma de México. Doctor en Sociología por la Universidad de Estudios de Turín, Italia. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel III, y de la Academia Mexicana de Ciencias. Sus líneas de investigación son: indicadores de desempeño social; capital social; instituciones; y bienestar subjetivo. Entre sus últimas publicaciones destacan: “Vindicating social capital: Its conceptual convenience” (en prensa); “Capital social: su papel en los dilemas de cooperación y la coordinación de acciones” (2015); “Riesgos sociales y bienestar subjetivo: un vínculo indeterminado” (2015), en coautoría con Fiorella Mancini.

**María del Rosario ESTEINOU** es doctora en Sociología por la Universidad de Estudios de Turín, Italia. Profesora e investigadora del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS) (México). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel III, y de la Academia Mexicana de Ciencias. Sus líneas de investigación son: educación parental y competencia social adolescente; diversidad familiar; intimidad; reproducción asistida; y vida pública y asociaciones. Entre sus publicaciones recientes destacan: “Autonomía adolescente y control y apoyo parental en familias indígenas mexicanas” (2015); “Death and grief in Mexican families” (2015); *La nueva generación social de familias. Tecnologías de reproducción asistida y temas contemporáneos* (2012).

## Referencias bibliográficas

- Acemoglu, Daron y James A. Robinson (2012) *Why Nations Fail*. Nueva York: Crown Business.
- Baggetta, Matthew (2009) “Civic opportunities in associations: Interpersonal interaction, governance experience and institutional relationships” *Social Forces*, 88(1): 175-200.
- Cadena-Roa, Jorge (coord.) (2004) *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM.
- Cadena-Roa, Jorge y Cristina Puga (2005) “Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones” *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, XLVII(193): 13-40.
- Calvillo Velasco, Miriam y Alejandro Favela Gavia (2004) “Dimensiones cuantitativas de las organizaciones civiles en México” en Cadena-Roa, Jorge (coord.), *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, pp. 73-120.
- Canto Chac, Manuel (2004) “La disputa teórica sobre las organizaciones civiles. Un asunto político-ideológico” en Cadena-Roa, Jorge (coord.), *Las organizaciones civiles mexicanas*

- hoy. México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, pp. 49-72.
- Coleman, James (1990) *Foundation of Social Theory*. Massachusetts y Londres: Harvard University Presss.
- DeWalt, Kathleen M. y Billie R. DeWalt (2002) *Participant Observation: A Guide for Fieldworkers*. Nueva York: AltaMira Press.
- Erickson, Bonnie H. y T.A. Nosanchuk (1990) "How an apolitical association politicizes" *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 27(2): 206-219.
- Fernández Santillán, José (2009) "Sociedad civil y capital social" *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 16(49): 103-141.
- Geertz, Clifford (1983) *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Goffman, Erving (1997) *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Goodin, Robert E. (comp.) (2003) *Teoría del diseño institucional*. Barcelona: Gedisa.
- Gordon, Sara y René Millán (2009) *Análisis preliminar de la cohesión social. Un estudio comparativo*. México: Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.
- Gordon, Sara y Ricardo Tirado (coords.) (2014) *El rendimiento social de las organizaciones sociales*. México: Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.
- Hardin, Russell (2001) "Conceptions and explanations of trust" en Cook, Karen (ed.), *Trust in Society*. Nueva York: Russell Sage Foundation, pp. 3-39.
- Luhmann, Niklas (1985) *Come è possibile l'ordine sociale*. Roma: Laterza.
- Millán, René y Sara Gordon (2004) "Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas" *Revista Mexicana de Sociología* (4): 711-747.
- North, Douglass C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Olson, Mancur (1965) *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge: Harvard University Press.
- Olvera, Alberto (2003) "Las tendencias generales de desarrollo de la sociedad civil en México" en Olvera, Alberto (coord.), *Sociedad civil, esfera pública y democratización en América Latina*. México: Universidad Veracruzana/ Fondo de Cultura Económica, pp. 42-70.
- Ostrom, Elinor (2005) *Understanding Institutional Diversity*. Princeton: Princeton University Press.
- Ostrom, Elinor y T.K. Ahn (2003) "Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva" *Revista Mexicana de Sociología* (1): 155-233.
- Peters, B. Guy (2003) *El nuevo institucionalismo. Teoría institucional en ciencia política*. Barcelona: Gedisa.
- Puga, Cristina y Matilde Luna (coords.) (2008) *Acción colectiva y organización: estudios sobre el desempeño asociativo*. México: Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.

- Putnam, Robert (1993) *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, Robert (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Nueva York: Simon y Schuster.
- Skocpol, Theda (2003) *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life*. Oklahoma: University of Oklahoma Press.
- Stolle, Dietlind (2001) "Clubs and congregations: the benefits of joining an association" en Cook, Karen S. (ed.), *Trust in Society*. Nueva York: Russell Sage Foundation, pp. 202-224.
- Strauss, Anselm L. (1987) *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tocqueville, Alexis (1978) [1835] *La democracia en América*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Tullock, Gordon (2005) *The Social Dilemma*. Indianapolis: Liberty Fund Inc.
- Verba, Sidney; Schlozman, Kay y Henry Brady (1995) *Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Verduzco, Gustavo (2003) *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México*. México: El Colegio de México.
- Warren, Mark E. (2001) *Democracy and Association*. Princeton: Princeton University Press.